

Führungskräftevergütung in Stiftungen: besser aufgestellt als Verbände?

Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007

von Berit Sandberg und Christoph Mecking

Die Ausgangslage

Der viel zitierte Professionalisierungsdruck im Non-Profit-Sektor schürt das Interesse an einschlägigen Berufsfeldstudien. Empirisch abgesicherte Erkenntnisse über die Praxis des Personalmanagements, über Anforderungsprofile und Karrierewege sind im deutschsprachigen Raum jedoch immer noch rar. Dies gilt im Besonderen für das Thema Vergütung. Studien zu Vergütungsstrukturen in Verbänden haben erste Anhaltspunkte geliefert, doch es bleibt eine erhebliche Forschungslücke.

Bei deutschen Stiftungen waren bislang noch alle Fragen offen: Gibt es eine für Stiftungsvorstände und Geschäftsführungen typische Personalstruktur? Wie unterscheidet sich die Situation haupt- und ehrenamtlicher Stiftungsleitungen? Liegt das Vergütungsniveau niedriger als in vergleichbaren Organisationen des Dritten Sektors – etwa in Verbänden –, liegt es niedriger als in Unternehmen oder Behörden? Stimmt die These, dass Führungskräfte in Stiftungen niedrigere Gehälter akzeptieren, weil diese durch andere Benefits wie sinnstiftende Arbeitsinhalte oder Arbeitsplatzsicherheit überkompensiert werden? Spiegelt sich in Qualifikationen und Vergütungspolitik eine Professionalisierung des Stiftungssektors wider?

Kurz gesagt: Es fehlten belastbare Daten über marktübliche Vergütungsstrukturen und damit nicht zuletzt Anhaltspunkte für die Frage, welche Vergütung für Führungskräfte in gemeinnützigen Stiftungen aus steuerrechtlicher Sicht als angemessen gelten kann.

Die Studie

Im Frühjahr 2007 wurde an der FHTW Berlin in Kooperation mit dem Institut für Stiftungsberatung Berlin im Frühjahr 2007 die erste wissenschaftlich fundierte Erhebung zu Vergütungsstrukturen in gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland

durchgeführt. In die schriftliche Umfrage wurden rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen und öffentlichen Rechts sowie Stiftungsvereine und Stiftungsgesellschaften einbezogen. Für die soeben veröffentlichte Studie wurden Angaben zu 2.057 haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in 517 Stiftungen ausgewertet. 77, d. h. 15 % der befragten Stiftungen wurden von Vereinen bzw. Verbänden errichtet. Die Stiftungersatzformen Stiftung e. V. und Stiftung GmbH sind in der Studie jedoch nur mit 17 Fällen vertreten (3,3 %), sodass für diese eher seltenen Rechtsformen keine belastbaren Aussagen gemacht werden können.

Der typische Stiftungsmanager

Nur in gut jeder zehnten Stiftung sind Vorstandsmitglieder hauptamtlich tätig. Der typische hauptamtliche Stiftungsvorstand ist männlich und 52 Jahre alt. Er bringt einen Universitätsabschluss, eine Promotion und 26 Jahre Berufserfahrung mit. Er war vorher nicht in der Stiftung tätig, sondern wurde direkt auf die Position eines Vorstandsmitglieds berufen, auf der er seit knapp sieben Jahren arbeitet.

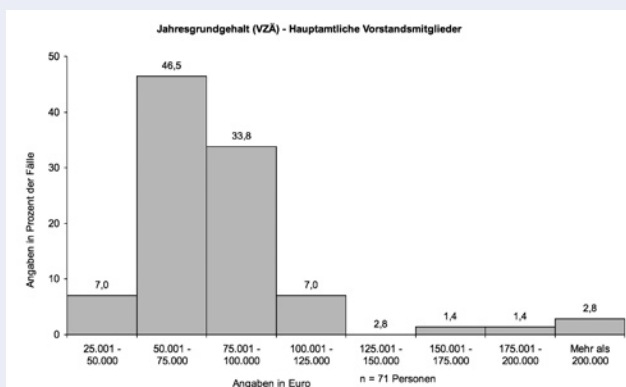
Während die Vorstandsarbeit überwiegend in den Händen Ehrenamtlicher liegt, wird die Geschäftsführung meist im Hauptamt wahrgenommen. Etwa ein Viertel aller Stiftungen hat eine hauptamtliche Geschäftsleitung. Typischerweise wird diese repräsentiert durch einen 47-jährigen Mann. Er hat eine universitäre Ausbildung absolviert und ist seit 21 Jahren im Beruf. Er hat sich von außen erfolgreich als Geschäftsführer beworben und ist als solcher seit neun Jahren in der Stiftung tätig.

Bemerkenswert ist, dass rund 90 % der hauptamtlichen Führungskräfte in Stiftungen Akademiker sind. Mitglieder von Stiftungsleitungen sind also, was ihre nicht berufliche Ausbildung angeht, überwiegend höher qualifiziert als Führungskräfte in Verbänden, bei denen die Akademikerquote nur bei 83 % liegt.

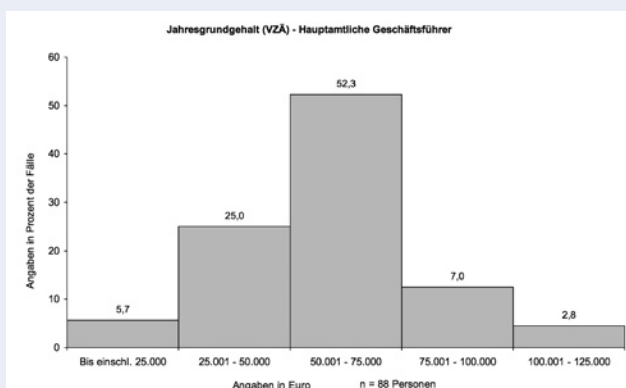


Das Gehaltsgefälle zwischen Verbands- und Stiftungswesen

Ein hauptamtlicher Stiftungsvorstand erhält ein Jahresgrundgehalt von durchschnittlich ca. 81.000 Euro p. a. Die Werte streuen jedoch erheblich (s. Abb. 1). In Einzelfällen werden Höchstsätze von weit über 100.000 Euro gezahlt. Unter Berücksichtigung variabler Gehaltskomponenten, die allerdings nur für sehr wenige Stiftungen überhaupt ein Thema sind, erreichen die meisten Vorstände eine Vergütung von mehr als 50.000 bis einschließlich 75.000 Euro (ca. 48 %).



Über die Hälfte der Geschäftsführer bezieht ein Jahresgrundgehalt zwischen 50.000 und 75.000 Euro. Im Durchschnitt verdient ein Geschäftsführer ca. 59.000 Euro im Jahr. Die Spannweite ist nur etwa halb so groß wie bei den Vorständen, und die Gehaltsunterschiede sind weniger stark ausgeprägt (s. Abb. 2). Da bei Geschäftsführern variable Vergütungen sowohl seltener vorkommen als auch ggf. niedriger liegen als bei Vorständen, entsprechen die Gesamtvergütungen im Wesentlichen den Jahresgrundgehältern.



Das Vergütungsniveau bei Führungskräften in Stiftungen liegt damit von wenigen Ausnahmen abgesehen deutlich unter dem vergleichbarer Positionen in der Privatwirtschaft. Und nicht nur das: Es liegt auch deutlich unter dem von Verbänden. Deren Hauptgeschäftsführer erzielen eine Gesamtvergütung von durchschnittlich 118.000 Euro p. a., wobei die Gehaltsspanne größer ist als bei hauptamtlichen Stiftungsvorständen. Mehr als die Hälfte der Hauptgeschäftsführer von Verbänden verdient über 100.000 Euro. Ein Stiftungsvorstand erhält im arithmetischen Mittel 29.000 Euro weniger an Grundgehalt und variabler Vergütung. Auf der nächsten Führungsebene sind die Unterschiede sogar noch deutlicher. Verbandsgeschäftsführer der zweiten Ebene verdienen insgesamt durchschnittlich 97.000 Euro p. a., d. h., sie beziehen Gehälter, die die durchschnittliche Gesamtvergütung eines Stiftungsgeschäftsführers um 62 % übersteigen.

Variable Vergütungsbestandteile fehlen in den meisten Stiftungen. Am ehesten sind sie noch im Vorstandsbereich zu finden. Die gezahlten Boni variieren sehr stark von Stiftung zu Stiftung. In Verbänden sind variable Gehaltskomponenten weiter verbreitet: Jede dritte Führungskraft erhält Prämien.

Deutliche Unterschiede zeigen sich auch bei monetären und nichtmonetären Zusatzleistungen. Beispielsweise haben nicht einmal jeder dritte Stiftungsvorstand und nur jeder fünfte Stiftungsgeschäftsführer einen Dienstwagen zur Verfügung, während dies für 59 % der Verbandsgeschäftsführer der ersten und für 43 % der Führungskräfte der zweiten Ebene Standard ist.

Determinanten der Vergütungshöhe bei Stiftungen

Die meisten befragten Stiftungen geben an, dass Leistung ein wichtiges Kriterium für die Höhe der Vergütung von hauptamtlichen Führungskräften sei, was sich aber offenbar nicht in leistungsbezogenen Vergütungselementen, sondern in der Höhe des Grundgehalts niederschlägt. Außerdem werden von vielen Stiftungen positionsbezogene und personenbezogene Kriterien wie Ausbildung und Berufserfahrung berücksichtigt, wobei die Ausbildung die Höhe des Jahresgrundgehalts offensichtlich am stärksten beeinflusst.

Sowohl die Bandbreite als auch die durchschnittliche Höhe von Vorstandsgehältern steigt mit der Wertigkeit des Bildungsab-

schlusses. Ein akademischer Titel bzw. die damit verbundene Zusatzqualifikation wird im Schnitt mit etwa 23.000 Euro honoriert. Bei Geschäftsführern ist der Zusammenhang zwischen Jahresgrundgehalt und Bildungsabschluss sogar noch deutlicher ausgeprägt.

Bedeutender als personenbezogene Kriterien ist jedoch die Orientierung an den Vergütungsmustern der öffentlichen Hand. Mehr als 40 % der Stiftungen richten sich bei der Bemessung von Vorstandsgehältern nach dem gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Rahmen (BBesG, BAT, TVöD), bei Geschäftsführergehältern sind es fast 60 %. Unter Berücksichtigung der Altersstruktur entsprechen die durchschnittlichen Geschäftsführergehälter tatsächlich dem Gehaltsniveau des öffentlichen Dienstes, während die Vorstandsgehälter darüberliegen.

Sofern nicht die Gehaltsschemata des öffentlichen Sektors zugrunde gelegt werden, wird die Höhe des Gehalts primär von den mit der Position verbundenen Aufgaben bzw. von der daraus resultierenden allgemeinen Leistung bestimmt. Vorstandsbezüge fallen im Durchschnitt höher aus als Geschäftsführergehälter. Das durchschnittliche Jahresgrundgehalt liegt bei Vorstandsmitgliedern um ca. 22.000 Euro höher als bei Geschäftsführern. Dass die Position und die damit verbundenen Aufgaben in der Vergütungspolitik eine wichtige Rolle spielen, zeigt sich auch am Umfang und an der Wertigkeit von Zusatzleistungen. Mehr als jede zehnte befragte Stiftung bietet ihren Führungskräften finanzielle oder geldwerte Zusatzleistungen an. Vorstände profitieren allerdings häufiger davon als Geschäftsführer.

Ähnlich wie das Verbandswesen, wo sich die Gehälter u. a. nach Verbandstyp und Branche unterscheiden, gibt auch der Stiftungssektor in Bezug auf die Vergütungspolitik ein heterogenes Bild ab. Wie erwartet ist die Gesamtvergütung höher, je größer das Budget der Stiftung ist und je mehr Mitarbeiter sie hat. Allerdings werden auch in sehr kleinen Stiftungen teilweise Spitzegehälter gezahlt. Das gilt vor allem für Stiftungen, die ihren Zweck fördernd verwirklichen. Hier sind auch die Gehaltsunterschiede zwischen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern besonders groß. Im Durchschnitt betragen sie gut 98.000 Euro. Insgesamt bezahlen operative Stiftungen ihre Führungskräfte aber besser als Förderstiftungen.

Vergütungspolitik in verbandsnahen Stiftungen

Stiftungen, die von Vereinen bzw. Verbänden errichtet wurden, liegen, was die Gesamtvergütung ihrer Führungskräfte angeht, im Mittelfeld. Im Gehaltsspektrum rangieren sie hinter Stiftungen von Kirchen und Privatpersonen, aber vor unternehmensnahen Stiftungen. Im Durchschnitt verdient ein Stiftungsmanager in einer verbandsnahen Stiftung ca. 71.000 Euro im Jahr.

Bei der Vergütung hauptamtlicher Vorstände orientieren sich verbandsnahe Stiftungen gleichermaßen am Gehaltsrahmen des öffentlichen Dienstes wie an privatwirtschaftlichen Gehaltsstrukturen. Bei Geschäftsführergehältern dominieren dagegen gesetzliche und/oder tarifvertragliche Regelungen.

Hauptamtliche Führungskräfte in verbandsnahen Stiftungen zeigen eine überdurchschnittlich hohe Berufszufriedenheit. 58 % von ihnen geben an, mit ihrer beruflichen Situation sehr zufrieden zu sein. Auch die Vergütungszufriedenheit ist vergleichsweise hoch. Fast drei Viertel der Führungskräfte in verbandsnahen Stiftungen geben an, mit ihrem Gehalt zufrieden zu sein. Jeder Vierte ist sogar sehr zufrieden.

Fazit: Indizien für eine Professionalisierung

Führungskräfte werden in Stiftungen ihrer Funktion entsprechend akquiriert und bezahlt, wobei im Hinblick auf das Anforderungsprofil der Stelle individuelle personenbezogene Merkmale wie Ausbildung und Berufserfahrung honoriert werden. Leistungsaspekte werden zwar berücksichtigt, doch anders als Verbände sind Stiftungen von erfolgsorientierten Vergütungssystemen noch weit entfernt.

Obwohl sich die Vergütungspolitik bei Stiftungen auch in diesem Punkt deutlich von den Gepflogenheiten in der Privatwirtschaft unterscheidet, sind Anzeichen für eine Professionalisierung erkennbar. Die Orientierung der Vergütung an den Anforderungen der Position ist ein solches Indiz. Dass die Bandbreite der gezahlten Gehälter vor allem bei Vorständen sehr groß ist, deutet allerdings darauf hin, dass Vergütungen einzelfallbezogen festgelegt werden und z. T. erhebliche Handlungsspielräume bestehen. Diese Spielräume zu nutzen, ist im Sinne einer kompetenten Stiftungsarbeit legitim. Die Professionalisierungstendenz wird



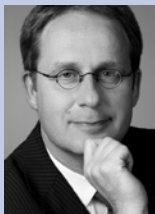
sich verstärken, wenn sich Stiftungen der Tatsache bewusst werden, dass sie mit Verbänden und anderen Non-Profit-Organisationen um qualifizierte Führungskräfte konkurrieren. Noch scheint der Wettbewerbsdruck nicht sonderlich ausgeprägt; das

Personalmanagement ist das Stiefkind der Stiftungsarbeit. Bei wachsenden Anforderungen an die Qualität und Effektivität von Stiftungsarbeit ist und bleibt Vergütungspolitik ein sensibles Thema, das latenten Legitimationsdruck provoziert.

Weitere Informationen

Die Ergebnisse der Studie sind ausführlich dokumentiert in:

Sandberg, Berit / Mecking, Christoph: Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, Personalmanagement in Stiftungen Band 1, Stiftung&Sponsoring Verlag, Essen 2008. ISBN 978-3-9812114-0-5, ca. 160 Seiten, 25 Tabellen, 37 Abbildungen; mit einem Geleitwort von Michael Bürsch, MdB, Vorsitzender des Unterausschusses „Bürgerschaftliches Engagement“; 149,90 Euro. Stiftungen, die an der Studie teilgenommen haben, erhalten Sonderkonditionen. Bestellung unter Tel.: 05246 92510-0; Fax 05246 9219-10; E-Mail: bestellung@stiftung-sponsoring.de



Die Autoren

Prof. Dr. Berit Sandberg, Professorin an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Tel: +49 / (0)30 / 5019-2529, sandberg@fhtw-berlin.de

RA Dr. Christoph Mecking, Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung, Berlin, Tel: +49/(0)30 / 263 93 763, c.mecking@stiftungsberatung.de

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller
uwe.heller@wi.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (081 61) 71 34 02, Telefax (081 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de